



Scenarier for FM i fremtiden

Jensen, Per Anker

Published in:

CFM forskning igennem 10 år: De vigtigste modeller, metoder og værktøjer.

Publication date:

2018

Document Version

Publisher's PDF, also known as Version of record

[Link back to DTU Orbit](#)

Citation (APA):

Jensen, P. A. (2018). Scenarier for FM i fremtiden. In *CFM forskning igennem 10 år: De vigtigste modeller, metoder og værktøjer*. (pp. 243-250)

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

37. SCENARIER FOR FM I FREMTIDEN

Per Anker Jensen



Per Anker Jensen er uddannet som civilingeniør fra DTU i 1978 og PhD fra DTU i 1985. Siden 2005 har han arbejdet med at udvikle FM som nyt fagområde på DTU, og fra 2008 har han været leder af CFM. I perioden 2009 til 2016 var han udnævnt som professor med særlige opgaver i FM. Han er nu lektor og koordinator for FM ved DTU Management Engineering. Per kan kontaktes på e-mail; pank@dtu.dk; mobil 22785275.

INDLEDNING

Ved CFM gennemførte vi i 2010-2012 et forskningsprojekt om fremtiden for FM i Norden. Formålet var først og fremmest at identificere, hvad vi i fremtiden skal forske i, men formålet var tillige at bidrage til at opruste FM-professionen til at tage et langsigtet udviklingsperspektiv. Gennem 5 workshops med tilsammen 50 deltagere og en spørgeskemaundersøgelse i Danmark, Norge, Sverige og Finland undersøgte vi tendenserne i FM sektoren og identificerede behov for ny viden og kompetencer. Vi undersøgte tillige andre studier af fremtiden for FM, der var gennemført omkring samme tidsrum, bl.a. af IFMA og ISS. I dette kapitel vil jeg primært fokusere på resultaterne for Danmark fra CFM's projekt og sammenligne med resultaterne fra ISS (i mine oversættelser). Sidstnævnte indeholder scenarier for den fremtidige globale udvikling af FM. Afslutningsvis vil jeg præsentere mit personlige bud på mulige scenarier for FM med fokus på de nordiske lande.

Udgangspunktet for projektet var en innovationsmodel for FM sektoren som præsenteres i kap. 13. De nationale workshops var struktureret i 3 sessioner, hvor den første session fokuserede på de eksterne megatrends, som påvirker FM sektoren i de kommende 10-15 år. Den anden session fokuserede på de interne tendenser og udfordringer i FM sektoren, og den tredje session fokuserede på fremtidige behov for ny viden og kompetencer i FM sektoren. Alle sessioner bestod af en kombination af oplæg, brainstormer, diskussioner og prioriteringsøvelser. Spørgeskemaundersøgelsen bestod i stillingtagen til i alt 40 udsagn om fremtiden for FM opdelt i 6 temaer, og skemaet blev besvaret af 51 personer svarende til 46% af de adspurgte, og ca. halvdelen af besvarelserne var fra Danmark.

RESULTATER FRA DEN DANSKE WORKSHOP

Workshoppen i Danmark foregik den 27. oktober 2010 på DTU med 12 deltagere udover 2 facilitatorer. Deltagerne var en bredt udsnit af fagfolk fra private og offentlige virksomheder, interesseorganisationer og forsknings- og uddannelsesinstitutioner.

De fire klart vigtigste megatrends fra workshoppen i Danmark var:

- Øget fokus på bæredygtighed
- Globalisering
- Blanding af kulturer
- Demografiske ændringer – mangel på arbejdskraft

Udover at prioritere de forskellige megatrends blev deltagerne også bedt om at vurdere om de enkelte megatrends var sikre og usikre. Både "Øget fokus på bæredygtighed" og "Globalisering" blev vurderet som sikre, mens vurderingerne af "Blanding af kulturer" og "Demografiske ændringer – mangel på arbejdskraft" var mere blandede.

Med hensyn til tendenser og udfordringer for FM-sektoren blev deltagerne bedt om at angive en prioritering af de vigtigste på henholdsvis kort sigt og lang sigt. På kort sigt blev følgende 3 forhold vurderet som de vigtigste - og som lige vigtige:

- Bæredygtighed: energi, miljø og branding
- Fokus på priseffektivitet (omkostningsbesparelser) – ikke merværdi
- Fra intern (nul-fejlskultur) til EU kontrakter og styring af usikkerhed

På lang sigt var der til gengæld en klar rangordning af de 3 vigtigste forhold

1. Bæredygtighed: energi, miljø og branding
2. Generel enighed om behovet for mere uddannelse på alle niveauer
3. Benchmarking. Struktur. Standarder.

I relation til behov for ny viden og kompetencer var det klart vigtigste emne:

- Forstå klienters/kunders behov, specielt i udviklingsafdelinger, og overføre forståelsen til det operationelle niveau

Derefter fulgte en række andre emner:

- Forstå virksomheders organisation og deres FM strategi
- Portefølje og space management
- Intelligent brug af nøgletal
- Bæredygtighed
- Kvalificere folk til at foretage de rigtige valg

Der er således tale om en pæn blanding af behov for på den ene side mere generel og grundlæggende forståelse af og evne til at analysere organisationer, strategier og processer og på den anden side mere konkret faglig viden og kompetencer.

RESULTATER AF DEN NORDISKE SPØRGESKEMAUNDERSØGELSE

Med udgangspunkt i resultaterne fra de nationale workshops og litteraturstudier blev der som grundlag for spørgeskemaundersøgelse identificeret 40 udsagn opdelt i følgende 6 temaer:

- Arbejdsliv og -stil
- Ressourcer og bæredygtighed
- Teknologi
- FM kompetencer
- Ledelse og nye services
- Værdi og professionalisering

I undersøgelsen blev respondenterne bl.a. bedt om at vurdere hvert udsagn med hensyn til deres vigtighed for FM sektoren og hvilke typer af aktiviteter, der kan understøtte udviklingen. Resultatet af undersøgelsen viser at "Værdi og professionalisering" er klart det vigtigste tema fulgt af "Ressourcer og bæredygtighed". Akademisk forskning har også størst betydning for "Værdi og professionalisering" efterfulgt af "FM kompetencer", mens akademisk forskning og industriel forskning og udvikling vurderes af nogenlunde samme betydning for "Teknologi". Uddannelse og formidling har ikke overraskende størst betydning for "FM kompetencer", mens offentlig regulering især har betydning for "Ressourcer og bæredygtighed".

Samlet set konkluderes, at FM-forskning fremover kan få størst betydning i relation til "Værdi og professionalisering" og "Ressourcer og bæredygtighed". Med udgangspunkt i de højst prioriterede udsagn kan disse temaer f.eks. omfatte nedennævnte fokusområder.

Værdi og professionalisering:

- Indførelse af metodologier til at FM bliver et kritisk, strategisk ledelsesværktøj, der kobler faciliteternes rolle til organisationens kernevirkningsstrategi
- Indførelse af et sæt principper for at måle og dokumentere merværdien af FM services

Ressourcer og bæredygtighed:

- Bæredygtighed som et grundlæggende krav i FM services på tværs af virksomheder
- Indførelse af metodologier til ledelse af energibesparelser i FM services

ISS 2020 VISION

Hovedformålet med ISS's studie var at udvikle et sæt globale scenarier for fremtiden inden for FM og serviceindustri og skabe opmærksomhed omkring fremtidige tendenser, usikkerheder og muligheder, der har størst betydning for ISS og deres kunder. Studiet blev gennemført af Institut for Fremtidsforskning i København i samarbejde med GlobalFM and IFMA Foundation i løbet af vinteren og foråret 2010-2011 med anvendelse af følgende metoder:

- Workshops med ISS's executive ledelsegruppe
- Spørgeskemaundersøgelse med svar fra 308 ISS topledere fra hele verden og fra 50 eksterne, globale FM eksperter gennemført i januar 2011
- Dybdegående interviews med 6 industri talsmænd
- Evaluering af resultaterne ved en kundeworkshop i London i juli 2011

Studiet identificerede 10 megatrends opdelt i 3 grupper af eksterne trends og 2 industrispecifikke trends som vist nedenfor.

Faktor Megatrends

1. Økonomisk vækst
2. Globalisering
3. Ældring af befolkning og urbanisering
4. Bæredygtighed

Viden Megatrends

5. Teknologisk udvikling
6. Vækst af videnssamfundet

Sociale Megatrends

7. Individualisering
8. Kommercialisering

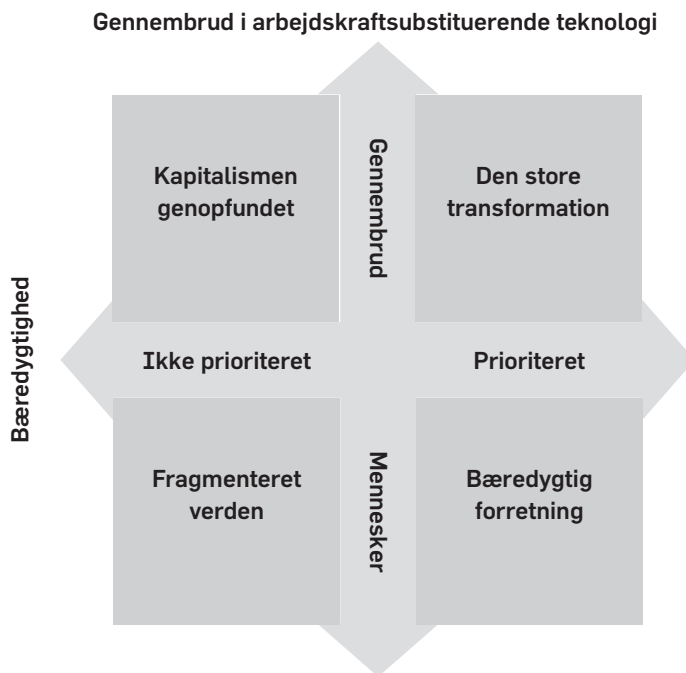
Tendenser specifikke for FM industrien

9. Nye arbejdsformer
10. Beredskab og befolkning under risici i tæt beboede byområder

I forhold til CFM's nordiske fremtidsstudie er megatrenden "Bæredygtighed" sammenfaldende. Desuden indgår megatrenden "Globalisering" i både CFM's og ISS's studie. Temaet "Værdi og professionalisering" genfindes ikke direkte som en megatrend i ISS's studie, men temaet er stærkt fremhævet både i de refererede interviews med industri talsmænd og i selve rapportteksten. Derudover er der en række tendenser, der er forskellige i de 2 studier for henholdsvis Danmark og den globale udvikling.

Baseret på analysen af megatrends identificeres i ISS's studie dimensionerne "Teknologi" og "Bæredygtighed" som de centrale usikkerheder, der vurderes at have størst betydning for den internationale FM og serviceindustri. Det førte til opstilling af de 4 scenarier vist i Figur 37.1.

Figur 37.1: Scenarier fra ISS 2020 Vision



Teknologidimensionen er repræsenteret ved den lodrette akse opdelt efter graden af gennembrud i arbejdskraftsubstituerende teknologi med høj i toppen og lav i bunden. Bæredygtighedsdimensionen er repræsenteret ved den vandrette akse opdelt efter graden af prioritering af bæredygtighed med høj i højre side og lav i venstre side.

De 4 scenarier er:

- *Kapitalismen genopfundet*, hvor en høj grad af teknologiske gennembrud er realiseret, mens bæredygtighed ikke er prioriteret
- *Den store transformation*, hvor en høj grad af teknologiske gennembrud er realiseret, og hvor bæredygtighed også er prioriteret
- *Bæredygtig forretning*, hvor kun en lav grad af teknologiske gennembrud er realiseret, mens bæredygtighed er prioriteret
- *Fragmenteret verden*, hvor kun en lav grad af teknologiske gennembrud er realiseret, og hvor bæredygtighed ikke er prioriteret

Ved en kundeworkshop om resultaterne arrangeret af ISS i juli 2011 var deltagerne – stort set – enige om at "Fragmenteret Verden" bedst repræsenterer den aktuelle situation. Deltagerne mente alle, at bæredygtighed vil få øget betydning hen imod 2020 men kun vil vokse moderat. Hastigheden for den teknologiske udvikling og dens betydning for den globale FM og service-industri blev anset som meget usikker. De fleste deltagere troede, at der vil ske teknologiske gennembrud hen imod 2020, men de vil ikke være så radikale i de næste 10 år som mange teknologientusiaster giver udtryk for. Det mest sandsynlige scenarie for situationen i 2020 blev derfor anset for enten at være "Den Store Transformation" eller "Bæredygtig Forretning".

MINE PERSONLIGE SCENARIER FOR FM I FREMTIDEN

Da vi startede CFM's fremtidsprojekt prøvede jeg at opstille mine egne scenarier for fremtiden for FM i de nordiske lande. Som de 2 dimensioner med størst usikkerhed af betydning for fremtiden for FM som profession og industri valgte jeg "Den økonomiske udvikling i Nordeuropa" og "Det globale klima". Jeg formulerede det strategiske spørgsmål: *"Hvilke scenarier kan vi forestille os for de betingelser der har størst betydning for udviklingen i FM og hvordan vil de påvirke fremtiden for FM som industri og profession."*

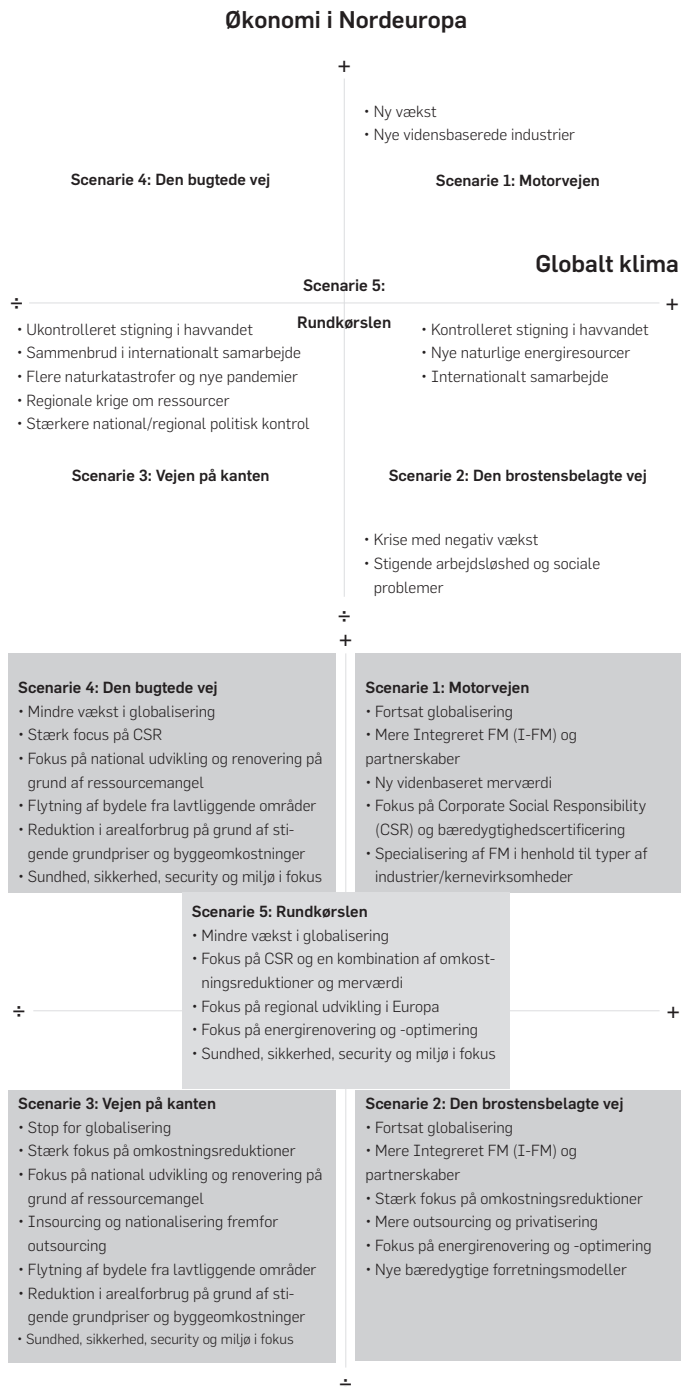
Som tidsramme valgte jeg at se 10-20 år frem eller mere specifikt til 2025. Dette førte til opstilling af 5 scenarier navngivet med vej-metaforer som vist i Figur 37.2.

AFSLUTTENDE KOMMENTARER

Da jeg læste ISS's studie blev jeg overrasket over, hvor meget deres scenarier ligner mine. De lodrette dimensioner ("Gennembrud i arbejdskraftsubstituerende teknologi" og "Økonomi i Nordeuropa") er ret forskellige, men de vandrette dimensioner "Bæredygtighed" og "Global klima" ligger tæt på hinanden. Ved kundeworkshoppen i ISS's studie blev det vurderet af den nuværende situation mest ligner "Fragmenteret verden". Dette betragter jeg som det mest negative scenarie i ISS's studie i lighed med mit scenarie "Vejen på kanten". Den vurdering på kundeworkshoppen kan tages som udtryk for at fremtiden næppe kan blive værre end i dag. Det opfatter jeg til gengæld som udtryk for en for optimistisk vurdering. Jeg frygter, at den globale udvikling meget vel kan risikere at blive stærkt forværret. Min vurdering er derfor, at den nuværende situation ligger tættere på midten af Figur 37.1 og 37.2, og dermed det scenarie som jeg betegner "Rundkørslen". Men det er jo svært at spå – især om fremtiden, som Storm P. udtalte!

Ovenstående var mine vurderinger i 2012, da jeg skrev artikel til FM Update. I forordet til nærværende bog har jeg opdateret mine vurderinger til situationen i 2017.

Figur 37.2: Mine personlige scenarier for FM i fremtiden



SUPPLERENDE OPLYSNINGER OM PROJEKTET

CFM's projekt blev gennemført med mig som overordnet ansvarlig i samarbejde med mine kollegaer: Professor Per Dannemand Andersen og seniorforsker Birgitte Rasmussen, begge fra sektionen for Innovationssystemer og Teknologisk Fremsyn ved DTU Management Engineering. De stod i fællesskab for at facilitere alle workshops, der hver havde ca. 10 deltagere. Workshops blev arrangeret af mig i samarbejde med DFM og NordicFM. Respondenterne i spørgeskemaundersøgelsen var deltagere i de nationale workshops samt i CFM's Nordiske konference i august 2011. Nærmere oplysninger om projektet findes på www.cfm.dtu.dk.

Anvendelse af værktøjet

Som det fremgår af tabellen nedenfor, så er modellen især egnet til brug ved 1 af de 5 processer, der er beskrevet i bogens indledning: Strategiudvikling. Modellen kan anvendes som analyseværktøj, og de beskrevne scenarier kan bidrage som inspiration.

Proces	Fase							
Strategiudvikling	A	B	C	D	E	F		
Organisationsdesign	A	B	C	D	E	F		
Arealdisponering	A	B	C	D	E	F	G	H
Byggeprojekt	A	B	C	D	E	F	G	H
Procesoptimering	A	B	C	D	E	F		

Ved Strategiudvikling kan modellen anvendes af ledere og medarbejdere på strategiske niveau i FM-funktioner og deres rådgivere ved evaluering af den nuværende strategi og ved definering af strategimål (fase B-C).

LITTERATUR GUIDE

Kapitlet er hovedsageligt baseret på en artikel i FM Update (Jensen, 2012). der tillige er optrykt i CFM-særudgave af FM Update (Jensen, 2013).

CFM's fremtidsprojekt er dokumenteret i en projektrapport på engelsk (Rasmussen, Andersen and Jensen, 2012). Resultaterne er tillige publiceret på engelsk i flere bogkapitler, konferencibidrag og videnskabelige atikler med Per Dannemand Andersen og Per Anker Jensen som førsteforfattere, jf. publikationslisten).